

ithaka
Samen in ontwikkeling voor
een betere wereld



Besturingsfilosofie Ithaka

‘SAMEN-WERKEN ALS EEN SPREEUWENZWERM’

'Ithaka' leest als: de scholen, het bestuur en het ondersteuningsbureau van Ithaka

Inleiding

Stichting Ithaka, bestaande uit drieëntwintig samenwerkende vrijescholen, zet zich in voor goed vrijeschoolonderwijs en de ontwikkeling ervan. Goed onderwijs in een complexe realiteit verlangt goede besturing. Onze opvattingen over goed besturen verwoorden én verbeelden we in onze besturingsfilosofie. De inhoudelijke doelen die we nastreven, staan in het strategisch beleidsplan en de jaarplannen verwoord.

Mensbeeld

Achter elke vorm van leiderschap schuilt een mensbeeld dat onze blik en overtuigingen over mensen kleurt en ons handelen mede bepaalt. Wij kijken en handelen vanuit het antroposofisch mensbeeld (Steiner, 1904), waarbij we ervan uitgaan dat de mens deel uitmaakt van de geestelijke en aardse werkelijkheid. Het is een holistisch, positief en ontwikkelingsgericht mensbeeld dat ten grondslag ligt aan ons onderwijs en ook aan deze besturingsfilosofie. Dit betekent dat we onder meer van het volgende uitgaan:

- Mensen willen van betekenis zijn;
- In elk mens leeft de wil tot ontwikkeling;
- We hebben elk een eigen voorgeschiedenis en brengen onze eigen talenten en uitdagingen mee;
- We zijn met onze eigen voornemens aan dit leven begonnen en willen onze eigen, unieke bijdrage leveren aan het grotere geheel. Dat grotere geheel - de ontwikkeling van de mensheid - gaat uiteindelijk over een toenemend bewustzijn en een liefdevolle samenleving;
- Mensen en gebeurtenissen hebben dus betekenis, omdat ze allen deel uitmaken van een groter verhaal.

Spreeuwenzwerm

Onze besturingsfilosofie is te verbeelden als een vlucht van een spreeuwenzwerm. Zoals een vlucht spreeuwen met elkaar koers zet op verre bestemmingen en samenwerkt om met alle krachten die van buitenaf inwerken goed om te gaan, zo zien wij ons streven in de manier van sturen en samenwerken.

De onzichtbare afstemming en verbondenheid en voldoende ruimte om te zien en te bewegen maakt de zwerm wendbaar en bewegelijk als één lichaam. Het leiderschap waar wij voor staan vindt plaats in processen van interactie, ontmoeting en betekenisgeving. Met oog voor het maatschappelijk speelveld, de kaders van beleid en regelgeving en de sociale context van scholen en teams zoeken wij steeds de vrije ruimte om in gezamenlijkheid betekenisvol te bewegen. In het huidige tijdperk vol grote veranderingen en onzekerheden is beweeglijkheid en wendbaarheid bovendien noodzakelijk. Hieronder staan de richtinggevende principes van de besturingsfilosofie van Ithaka weergegeven.

Waar doen we het voor?

Wij zijn van betekenis voor kinderen op hun ontwikkelingsweg, via het onderwijs dat wij verzorgen (Steiner, 1919). Wij zien kinderen in hun eigenheid (uniciteit) en zijn met hart en ziel betrokken bij hun reis naar de volwassenheid, waarvan de bestemming vooraf niet vastligt. Wij hebben een diep vertrouwen in ieders ontwikkelingsmogelijkheden en de betekenisvolle bijdrage die ieder mens kan leveren. Ontwikkeling vindt plaats in een vrije ruimte waarin kinderen zich gesteund weten om te experimenteren, te avonturieren en te leren met vallen en opstaan. We geven kinderen de tijd en ruimte om zich naar hun eigen aard te ontwikkelen. Ieder kind ontwikkelt zich in wisselwerking met de leef-werkgemeenschap die de school is. Wij werken in en aan een gezonde leef-werkgemeenschap waarin ieder individu gezien wordt, erbij hoort, ertoe doet en ieder zich uitgenodigd voelt zich te verbinden met de ander. Daarom zijn wij in elke ontmoeting, in elke gebeurtenis met al onze mogelijkheden aandachtig aanwezig.

Menswording vanuit de antroposofie

De antroposofie ziet de mens als burger van twee werelden: de geestelijke en de fysieke wereld. Als mens kom je uit de geestelijke wereld en keer je daar na je dood ook weer terug. Mensen komen op aarde om zich te ontwikkelen als individu en als mensheid. Ieder mens levert daarin een unieke bijdrage door te leven, ervaringen op te doen en zo mee te bouwen aan de wereld die – net als wij mensen – nog lang niet volmaakt is. Menswording gaat over je verhouden tot alles wat je in het leven en in de wereld tegenkomt en daarin steeds proberen het goede te doen, niet alleen voor jezelf maar ook voor de wereld om je heen. In vrijeschoolonderwijs ondersteunt alle leerstof ook de ontwikkeling van het denken, voelen en willen in kinderen zodat zij een brede basis meekrijgen en hun eigenheid kan verschijnen. Leerkrachten hebben de pedagogische opdracht de persoonlijke vraag van het kind in zijn ontwikkelingsweg naar boven te halen. Ze maken voortdurend de afweging: wat is goed voor dit kind in deze tijd?



Leiderschap in de praktijk

Onderwijs is een interessante, uitdagende en complexe realiteit die om leiderschap vraagt. Hierin bevinden zich bijvoorbeeld opvattingen en verwachtingen, en een veelheid aan gebeurtenissen: ze zorgen regelmatig voor dynamische situaties, dilemma's, machtsvraagstukken en soms conflicten. Dit vraagt om leiderschap waardoor mensen veilig en vrijmoedig kunnen blijven bewegen.

Leiderschap dat met oog voor het speelveld en de spelregels (de gegeven ordening van wet- en regelgeving, beleid en structuren), de vrije ruimte weet te vinden en benutten. In deze vrije ruimte geven schoolteams, staf en bestuur vanuit verbondenheid en op basis van afstemming en instemming, gezamenlijk richting. Ieder individu draagt vanuit zijn of haar kwaliteit, rol en verantwoordelijkheid bij aan het geheel waarbij de dialoog cruciaal is. Wij geloven in de kracht van de ontmoeting, het aandachtig aanwezig zijn en de dialoog. Wat dat betreft is dialogisch leiderschap* een van onze inspiratiebronnen.

Voorwaarde om op deze manier te kunnen sturen is het 'volwassen' in de wereld willen zijn (Biesta, 2014). Het gaat bij deze definitie van volwassenheid niet alleen om wat een individu wil en wenst, maar wat wenselijk is in het grotere geheel, voor jezelf, de ander, de gemeenschap en de wereld. We appelleren aan ieders wil tot ontwikkeling (persoonlijk leiderschap) en ieders wil om van betekenis te zijn en bij te dragen aan het grotere geheel. Binnen dat grotere verband respecteren we de ordening waardoor we als geheel goed kunnen bewegen. Rol- en taakverdeling, wet- en regelgeving, beschikbare middelen en afspraken; ze bepalen samen de ordening.

Afstemming en gelijkwaardigheid

In een groep spreuen is niet meteen één leider te zien, toch is er wel duidelijk sprake van sturing. In de onderlinge interactie is richting, afstemming en instemming te zien. Op basis van gelijkwaardigheid en vermogen heeft iedereen op het juiste moment inbreng, leiderschap en sturing in het geheel. Dit is voor ons een sterk ideaalbeeld, een streven.

Gelijkwaardigheid is iets anders dan gelijkheid. Wat dat betreft verwijzen we naar de betekenis van 'erkende ongelijkheid' (Van Emst, 1996). Er zijn nu eenmaal verschillen in ervaring, kwaliteiten en mogelijkheden die mensen meebrengen. Door deze te erkennen kan ieder tot zijn recht komen.

De hiërarchische ordening in onze organisatie is net als wet- en regelgeving een realiteit en betekent een machtsverhouding. Daar willen we niet aan voorbij gaan, maar integer en op basis van vertrouwen mee omgaan. De kracht van de gemeenschap komt tot zijn recht wanneer ieder zijn rol kent en van betekenis kan zijn voor het geheel. Deep democracy** levert ons hier goede inspiratie en handvaten.

Noten:

*Dialogisch leiderschap gaat over jou, over de ander, over hoe we met elkaar omgaan. De externe dialoog die mensen met elkaar kunnen hebben en de interne dialoog die je met je zelf kunt hebben, kun je op een heldere en creatieve wijze samen brengen in een proces van voortdurende transformatie. De dialoog hoort onlosmakelijk bij het gedragsrepertoire van bestuurders en leiders. En bij leiderschap hoort volgerschap. Het zijn elkaar onderling beïnvloedende relaties.

Het kunnen vertragen van je mening in denken, voelen en handelen – de essentie van de dialoog – kan helpen de eigen vrijheid en die van anderen te vergroten.

Een dialogische leider heeft vertrouwen in het proces, zonder dat het resultaat helder omschreven is. De dialogische leider is een bezielende leider, die een klimaat van vertrouwen en enthousiasme bewerkstelligt.

**Deep democracy is een besluitvormingsproces waarin je actief alle meningen boven water probeert te krijgen. Democratisch wordt gegaan voor de optie van de meerderheid, maar daarbij wordt gekeken wat de mening van de minderheid kan aanvullen. Deze methode wordt toegepast om naast de algemene lijn in teams ook negatieve onderstromen, ongeuite tegenwerkingen en stilgehouden argumenten op tafel te krijgen en er wat mee te doen. Het resultaat is dat mensen zich echt gehoord voelen, sabotage en macht voorkomen wordt en betere besluiten worden genomen.

'De spreuen streven in hun vlucht naar een positie, waarbij de zwerm een zekere dichtheid kent die voldoende zicht biedt op wat in en buiten de zwerm gebeurt.'

Oprechtheid en verbinding

Om zo te kunnen werken is een klimaat nodig waarin oprechtheid en verbindingen kunnen gedijen. Oprechte interesse in de ander, elkaar willen begrijpen, juist ook als we verschillen en elkaar de mogelijkheid geven onze 'eigen' plek goed in te kunnen nemen; dat alles gaat uit van vertrouwen en goede intenties van eenieder. Mensen krijgen 'vleugels' als ze ruimte en vertrouwen ervaren om hun eigen kracht en kwaliteit in te kunnen zetten voor het geheel. Dat geldt op alle niveaus in de organisatie. Iedereen in de Ithaka-zwerm doet ertoe!

'Als één spreeuw beweegt, reageren de anderen ook. Eén vogel beïnvloedt direct de zeven dichtstbijzijnde vogels in de zwerm, die op hun beurt weer zeven andere vogels beïnvloeden.'

Aandachtige aanwezigheid

Wij willen met aandacht aanwezig zijn in de realiteit van het hier én nu in het contact met leerlingen, ouders, collega's en andere Ithaka scholen. Dit vraagt om contact met onszelf om van daaruit de ander te kunnen ontmoeten en te kunnen doen wat de situatie op dat moment vraagt.

'De individuele spreeuw valt samen met zichzelf, en kan van daaruit alle wendingen en aanpassingen die noodzakelijk zijn in de zwerm volgen en inzetten.'

Eigenheid en gezamenlijkheid

Het individu en de gemeenschap ontwikkelen zich in de ontmoeting met elkaar. We hebben respect voor ieders eigenheid (van een leerling, medewerker of school) en de waarde ervan voor het geheel. We zijn ons bewust van onze wederzijdse afhankelijkheid en verbondenheid en richten ons op wat eenieder wil en kan betekenen voor de gemeenschap. We streven naar inclusieve besluitvorming met oog voor de wijsheid van de minderheid en het tegengeluid. Dit levert besluitvorming op op basis van consent (diep democracy). Wij zijn ervan overtuigd dat mensen het beste tot hun recht komen wanneer ze het vertrouwen en de ruimte voelen om hun plek goed in te kunnen nemen en heldere verwachtingen hebben.

'De spreeuwen wisselen voortdurend informatie uit en interacteren met elkaar om hun positie in de zwerm te bepalen. Ongeacht de grootte van de zwerm beïnvloedt de beweging van één vogel de beweging van alle andere vogels in de zwerm.'

Ruimte en ordening

We bewegen ons in een vrije ruimte én in een gekaderde ruimte. De vrije ruimte vinden we door vrijmoedig te denken, te voelen en te handelen. De gekaderde ruimte (beleid, wet- en regelgeving, beschikbare middelen) geeft de grenzen van het speelveld en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid aan. De ordening van onze organisatiestructuur, de eisen die de overheid aan ons stelt en ons eigen beleid; ze geven duidelijkheid over de verwachtingen en verantwoordelijkheden waar we elkaar op kunnen aanspreken. Zo kunnen we gebaande paden bewandelen en hoeven we niet over alles afstemming en instemming te zoeken. Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. Net als individu en gemeenschap zich ontwikkelen in wisselwerking tot elkaar, geldt dat ook voor de vrije en geordende ruimte. Een te strakke ordening of juist te vage grenzen, beide dagen ons uit om het evenwicht te herstellen waardoor ieder weer zijn plek kan innemen om het goede te doen. De hiërarchische ordening betekent ook dat het bestuur en intern toezicht, samen het bevoegd gezag, eindverantwoordelijk zijn voor het verzorgen van goed onderwijs aan alle kinderen op de Ithaka scholen. De Code Goed Bestuur (PO Raad, 2020) is een leidraad voor hun bestuurlijk, verantwoordelijk handelen. Het Ithaka kwaliteitskader helpt om invulling te geven aan de Code, ook om bij te sturen als de onderwijskwaliteit verbetering behoeft.

'Elke vleugelslag heeft invloed en elke beweging telt. Ook de tegenbeweging, die waardevol kan zijn voor nieuwe inzichten en betekenisvolle zaken die minder zichtbaar zijn.'

Het vergt soms moed en lef om de dagelijkse praktijk te onderbreken, te vertragen en aandacht te hebben voor wat zich aandient. Dat brengt onzekerheid met zich mee. Maar daardoor ontstaat ruimte voor (her)bezinning, vernieuwing en kunnen we constant afstemmen en instemmen op de gezamenlijke koers.'

- Steeman, L. (2019). *De kracht van niet-weten: Ruimte voor ontwikkeling*. Nijmegen: Newton.
- Designing You.
- Verbiest, E. (2016). Over olifanten, duiven en spreeuwen: leiderschap als praktijk. *Basisschoolmanagement*, 5, 18-21.
- Biesta, G. (2021). *World-centred education: A view for the present*. London: Taylor & Francis.
- Biesta, G. (2014). *Het prachtige risico van het onderwijs*. Culemborg: Phronese.
- Van Emst, A. C. (2012). *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*. Utrecht: APS.
- Steiner, R. (1919, 2010). *Algemene menskunde als basis voor de pedagogie*. Zeist: Vrij Geestesleven.
- Steiner, R. (1904, 2020). *Theosofie: Essentie van het mens-zijn*. Zeist: Vrij Geestesleven.
- PO-Raad. (2020). *Code Goed Bestuur in het primair onderwijs*. Geraadpleegd op de website van de PO-Raad: <https://www.poraad.nl/goed-bestuur/professionalisering-bestuur/code-goed-bestuur-in-het-primair-onderwijs-pdf>